

Strategisk ledelse som organisering på distancen

Af Jesper Piihl

Resumé

Målet med denne artikel er at tilbyde et alternativt perspektiv på strategisk ledelse. Ved at trække på aktør-netværksteori foreslås det, at det er et grundlæggende vilkår for strategisk ledelse, at de begivenheder, der skal ledes, simpelthen ikke er til stede, der hvor der ledes fra. Derfor kan strategisk ledelse tænkes som en opgave med at organisere på distancen. Organisering på distancen involverer to forflyt-

ninger. For det første skal fjerne begivenheder flyttes ind til strategen, så de kan overskues i et her-og-nu. For det andet skal de ideer om hensigtsmæssige begivenheder, som strategen udvikler i et her-og-nu, gives en form, så de kan flyttes ud og gribe ind i udfoldende begivenheder. Dette alternative perspektiv på strategisk ledelse illustreres gennem en alternativ teoretisk tolkning af et strategiudviklingsseminar i en mindre, dansk it-virksomhed.

Introduktion

Indimellem er det frugtbart at tage de grundlæggende tankegange, der – som en mere eller mindre usynlig understrøm – fører forskning og praksis i bestemte retninger, op til fornyede overvejelser for at sikre fortsat udvikling og nytænkning inden for et felt. Ambitionen med denne artikel er derfor at tilbyde en anderledes måde at betragte strategisk ledelse på. Ambitionen er, at det alternative perspektiv på den ene side skal åbne for at se nye muligheder i konkrete strategiske ledelsessituationer og på den anden side åbne for nye typer af spørgsmål for strategi- og ledelsesforskningen.

Udgangspunktet for at tænke strategi i denne artikel er, kort sagt, at alt strategiarbejde har at gøre med at organisere begivenheder, der ikke er til stede på det sted og det tidspunkt, strategen befinder sig. Strategen befinder sig på et sted på et tidspunkt og beskæftiger sig med noget, der

skal foregå på andre tider og andre steder. Således kan grundproblemstillingen for strategisk ledelse siges at bestå i at overvinde dette "distanceproblem". Hvordan kan strategen så at sige sidde *inden for* døren og organisere noget *uden for* døren? Hvordan kan strategen sidde *i dag* og organisere noget, der skal ske *i morgen* og *fremefter*?

Henover foråret 2001 fulgte jeg et strategiudviklingsprojekt i en mindre, dansk it-virksomhed (se Piihl, under udgivelse). En alternativ teoretisk tolkning af dette forløb danner grundlaget for artiklens empiriske del.

Den underliggende teoretisering for det alternative perspektiv udgøres af aktør-netværksteori (ANT).¹ Et særkende ved ANT er definitionen af aktør, der på afgørende vis adskiller ANT fra andre mere traditionelle teoretiseringer:

"An "actor" in ANT is a semiotic definition – an actant – that is something that acts or to which activity is granted by others" (Latour, 1996, s. 373).

Denne definition af aktør har to centrale konsekvenser. For det første bringes begivenheden frem i forreste række – en aktør er noget, der handler eller tildeles rollen som kilde til begivenheder. Altså først begivenheden – dernæst opfattes aktøren så som det, der "dømmes" til at være kilden, hvorfra begivenheden udspringer. Dette understreger det performative element i ANT. Det performative element tager udgangspunkt i begivenheder og processer frem for i enheder og essenser. Begivenheder udfolder sig i processer, der hverken indeholder faste grænser eller består af faste enheder. Grænser og enheder opfattes som midlertidige stabiliseringer. Stabiliseringer, der altid er til mulig forhandling og altid potentielt kan opløses og træde sammen i nye former. For strategiarbejdet betyder det, at det, der organiseres, ikke er faste enheder, men derimod begivenheder, der skal bindes sammen og stabiliseres, så de udfoldes i bestemte mønstre.

For det andet privilegerer ANT ikke individuelle menneskelige aktører. Det betyder,

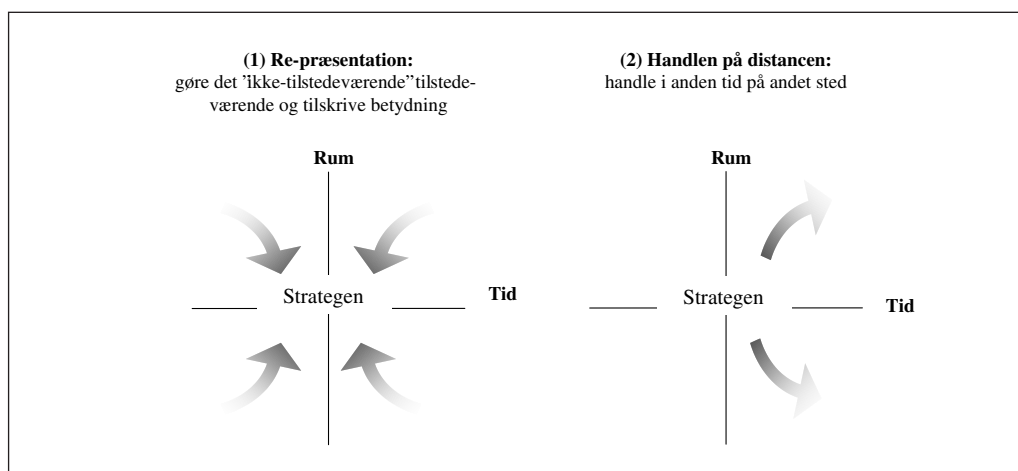
at aktører kan være andet end individuelle - og andet end menneskelige aktører. I denne sammenhæng betyder det, at når der tales om "strategen", henvises ikke nødvendigvis til én bestemt person. "Strategen" kan sagtens udgøres af f.eks. en ledelsesgruppe eller andre konstellationer, der har til hensigt at gribe ind i fremtidens begivenheder. Ydermere betyder det, at teknologier og andre ikke-menneskelige aktører kan indgå i mere aktive roller i teoretiseringer end som passive manifestationer af menneskelig vilje.

Den alternative begrebsramme

Strategisk arbejde er, når der arbejdes på at få begivenheder, der ikke er til stede her og nu, til at udfolde sig i bestemte mønstre. Strategiarbejde er, når strategen tilstræber at gribe ind i begivenheder med den hensigt at få dem til at udfolde sig i mønstre, der er i tråd med strategens ønsker. Men, spørger Latour, "how to act at a distance on unfamiliar events, places and people?" (Latour, 1987, s. 223) og svarer selv: "by somehow bringing home these events, places and people". Dette gøres ved at finde midler til at låse begivenhederne i en form, der gør dem mobile, så de kan flyttes på tværs af tid og rum.

Begivenheder fra andre tider og steder

Figur 1. To forflytninger i strategiarbejdet³



skal gives en form, så de kan flyttes ind til strategen, så de kan overskues i et her-og-nu. Derudover skal de gøres kombinerbare, så de kan akkumuleres, aggregeres og sammensættes på nye måder. Således skal begivenheder gøres tilstedeværende – eller præsentere – i det her-og-nu, strategen befinder sig i. De skal så at sige **repræsenteres**.

På den anden side skal strategens idéer om, hvordan begivenheder skal udspille sig, flyttes ud til de relevante tider og steder i former, der griber ind i den måde, som begivenhederne ellers vil udfolde sig på. Præcis hvordan det finder sted, at idéer gives form, så de påvirker begivenheder på distancen, er Latour forholdsvis tavs omkring. Han taler blot om, at begivenhederne skal gøres stabile "*so that they can be moved back and forth*". I fremstillingen her betones derved i højere grad end hos Latour, hvordan **handlen på distancen** kan tænkes i en ledelsesmæssig sammenhæng.

Til at se og til at gribe ind i begivenheder, der ikke er til stede – til at re-præsentere og handle på distancen – anvendes, hvad jeg kalder *mobiler*.² Disse to forflytninger er illustreret i figur 1.

Antag f.eks., at strategen i figur 1 placerer sig i centrum for begivenheder, der udfolder sig i tid og rum. Strategen ønsker at kunne overvåge og gribe ind i begivenheder, der udspiller sig på forskellige tidspunkter på forskellige steder. Et eksempel er, at indkøb, produktion og salg skal bindes sammen og koordineres. Disse begivenheder udspiller sig på forskellige tidspunkter og forskellige steder, men skal alligevel bindes sammen, så de udspiller bestemte mønstre. Produktionen af en enhed udspilles på forskellige maskiner – måske endda hos forskellige underleverandører. I den anden ende af forsyningskæden skal nogen påvirkes til at udfolde den begivenhed, det er at aftage produkterne.

Alle disse begivenheder – spredt i tid og rum – må strategen arbejde for at få til at udspille sig på måder, så hans interesser tilgodeses bedst muligt – og måske i kamp med andre, der tilstræber at gribe ind i

begivenhederne ud fra andre interesser. Dette gøres via de to omtalte forflytninger. Hver af disse forflytninger – re-præsentation og handlen på distancen – diskuteres nærmere i de følgende afsnit.

Re-præsentation via mobiler

Med udgangspunkt i sine mål og idéer kan strategen begynde at samle "information", der fremstiller oceanet af begivenheder på måder, som er mere eller mindre hensigtsmæssige for hans målopfyldelse. Denne forflytning døbt re-præsentation. Gennem repræsentation gøres begivenheder, der ikke er til stede, tilstedeværende i et her-og-nu. Begivenhederne gøres "præsentere igen". De re-præsenteres. Re-præsentanten, der sætter foden i døren for at sælge dørmåtter, er ikke det sælgende firma i alle dets aktiviteter. Men re-præsentanten gør firmaet og dets produkter tilstedeværende/præsentere i et her-og-nu.

Via mobiler kan begivenheder i fjerne tider og rum flyttes ind til strategen. Fjernsynet er et dagligdags eksempel på et mobile, der "låser" begivenheder i en form, så de kan flyttes. Via kameraer omdannes begivenheder til et analogt eller digitalt signal, så de kan flyttes til seere, der befinder sig andre steder – og hvis det ikke er direkte – også i andre tider. Et eksempel fra dagligdagen i mange virksomheder er timeregistreringer, der overfører begivenheder til et mere stabilt materiale: timesedler. Timesedler gør det muligt at give begivenheder, der udspiller sig spredt ud over ugen og ud over landet, en form, så de kan flyttes ind til bogholderen, der således kan samle og kombinere begivenheder fra mange steder og tider – lægge dem sammen og trække fra – og til sidst lade det danne grundlag for at udskrive en faktura til kunden – og senere udgør det en del af grundlaget for at opstille årsregnskaber og beregne overskud, skat etc.

Det at stabilisere begivenheder i former, der gør det muligt at flytte dem, har to modsatrettede egenskaber. (1) Det reducerer begivenhederne i deres mangfoldighed,

og (2) det giver mulighed for at iklæde begivenheder betydning ved at indskrive dem i bredere forståelsesrammer (Latour, 1999). Bredere skal forstås i forhold til, at det er "bredere" end den enkelte begivenhed, sådan at forståelsesrammen foreslår en måde at binde flere begivenheder sammen i større helheder og mønstre. Inden for erhvervsøkonomien står sådanne bredere forståelsesrammer f.eks. til rådighed for strategien i form af mangfoldigheden ledelseskoncepter og -teorier.

At begivenheder igennem stabiliseringen reduceres, kan relateres til, at de "låses" i en form, så kun bestemte egenskaber bevarer, mens andre egenskaber reduceres væk. Ses på eksemplet med timesedler, så lad os sige, at en mekaniker farer land og rige rundt og laver et væld af vidt forskellige reparationer. Denne mangfoldighed af begivenheder nedfældes på timesedler, der beskriver, hvor han har været og hvor længe. For bogholderen betragtes denne registrering som re-præsenterende – eller som det-samme-som – de begivenheder, der fandt sted spredt i tid og rum. Men det er jo åbenlyst ikke *det samme som*. Re-præsentationen er aldrig og kan aldrig være *det samme som* de begivenheder, de siges at re-præsentere. I bedste fald er det en kraftig reduktion af begivenhederne. Den mangfoldighed af begivenheder, mekanikeren var kilde til i løbet af ugen, reduceres til angivelse af *hvor* og *hvor længe*.

Men det er ikke blot en reduktion af begivenhederne til bogstaver og tal indført på et ark papir. Reduktionen sker på en måde, der gør det muligt at indskrive de konkrete og unikke begivenheder i bredere forståelsesrammer i form af bogholderiets kategorier. Derved giver re-præsentationerne mulighed for indskrive den enkelte begivenhed i et større mønster. De unikke og forskelligartede begivenheder kan nu skrives ind i et mønster om overskud eller underskud.

Denne iklædning af betydning af i sig selv nøgne begivenheder i figur 1 er illustreret sådan, at mobiler til re-præsentation

bliver kraftigere og kraftigere, som de nærmer sig strategien. De bliver med andre ord kraftigere for at illustrere, at de mobiler, der bruges til re-præsentation, og den bredere betydningsramme begivenhederne skrives ind i, tilskriver mening og betydning til i sig selv isolerede begivenheder. Derved er re-præsentationen ikke en objektiv og neutral proces, men snarere mere eller mindre hensigtsmæssigt i forhold til strategens interesser.

Handlen på distancen via mobiler

På den anden side arbejder strategen på at få de begivenheder, der skal til, for at han kan nå sine mål, til at udspille sig. Set fra strategens perspektiv skal begivenheder udfoldes i tid og rum på bestemte måder. Strategen skal så at sige *handle på distancen*.

Som illustreret i figur 1 gennemføres denne handlen på distancen via mobiler. Redskaber, der omdanner ønsker og idéer til andre "materialer", der gør, at de kan flyttes væk fra strategen og gribe ind i begivenheder spredt i tid og rum. Dette er i figuren illustreret ved, at pilene for centrets mobiler til handlen på distancen fader ud, jo længere de fjerner sig fra centret.⁴

I en dansk elektronikvirksomhed bestod produktionen i at samle elektroniske enheder af en række delkomponenter. Arbejdet blev udført ved et stort antal samlestationer, hvor en montør fik en ordreseddel, der specificerede, hvilke delkomponenter enheden skulle sammensættes af. Delkomponenterne befandt sig i et system af skuffer ved samlestationen. Men produktionsledelsen – eksemplets strateg – vurderede, at der for ofte skete det, at der blev sat forkerte delkomponenter på enheden. Derved udspilles begivenheder, der er uhensigtsmæssige dømt fra strategens perspektiv. Men hvilke mobiler kunne bruges til at gribe ind i fremtidens begivenheder ved de mange stationer?

Et mobile kunne være det, vi kunne kalde en "kvalitetsorienteret kultur", i form af udvikling af medarbejdernes kvalitetsbevidsthed. Hvis bare medarbejderne har

det rette fokus på betydningen af kvalitet, ville de gøre sig umage for at undgå at lave fejlene. Så ved at påvirke kulturen vil strategien kunne gribe ind i de begivenheder, der udspilles på samlestationer spredt i tid og rum.

Men den konsulent, der blev sat på opgaven, valgte et andet mobile. Ordresedlerne blev påført en stregkode, som medarbejderne skulle skanne ind for at få lov at åbne skufferne. Og – klak-klak-klak – blev kun de skuffer, der indeholdt de rette delkomponenter, låst op! Derved udgjorde denne teknologiske løsning et mobile, der gjorde det muligt at gribe ind i begivenheder på en måde, der nærmest umuliggjorde, at de udspillede på en uhensigtsmæssig måde.

Dette lille eksempel illustrerer den mangfoldighed af mobiler, der står til rådighed, når der skal handles på distancen.

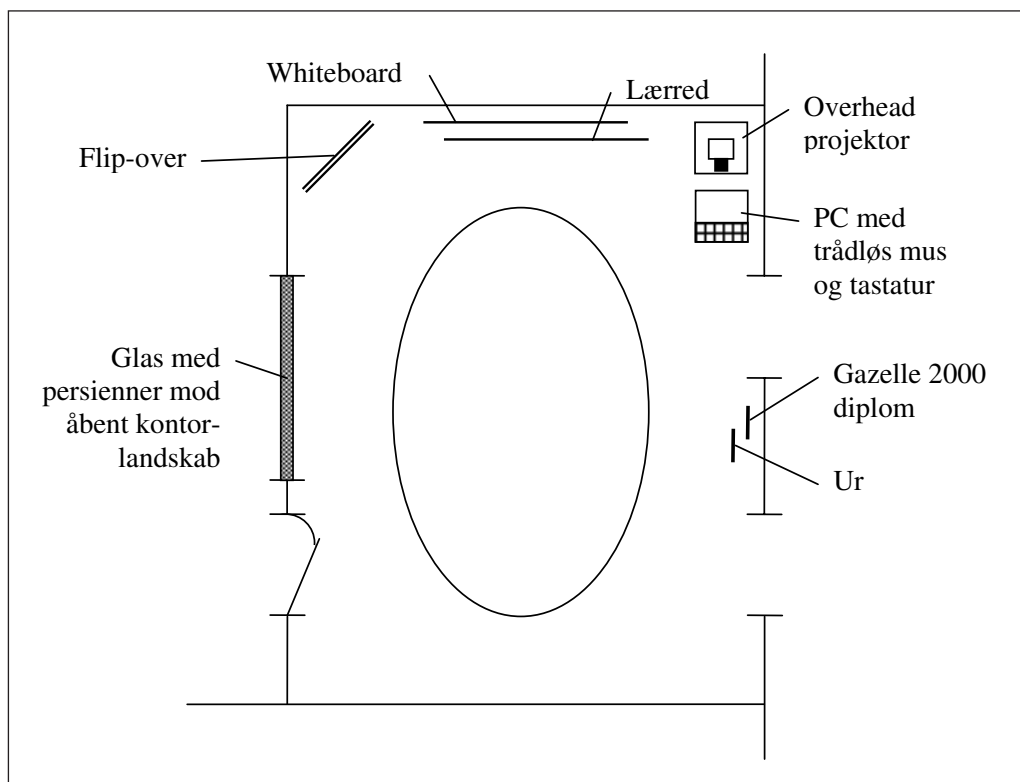
Mobiler i forskellige materialiseringer – lige fra kultur til teknologi. Forskellige materialiseringer, der naturligvis griber ind på forskellige måder.

Et strategiudviklingsprojekt i alternativ belysning

I det foregående er strategisk ledelse fremstillet som et spørgsmål om at organisere på distancen via forflytningerne re-præsentation og handlen på distancen. Til at gennemføre disse to forflytninger bruges forskellige redskaber i forskellige materialiteter, som jeg samlede under begrebet mobiler.

Disse ideer illustreres i det følgende igennem en alternativ teoretisk tolkning af et konkret og i sig selv traditionelt strategiudviklingsforløb. I processen deltog to konsulenter, direktøren, to ledere fra virksom-

Figur 2. Skitse over den fysiske arena for strategiudviklingsprocessen.



heden (salgschefen samt chefen for teknikerne), et bestyrelsesmedlem og jeg. Processen strakte sig over to formøder, fire heldagsseminarer med ledergruppen samt et møde med alle medarbejdere, hvor planen blev lagt frem.

Samlet kan forløbet med formulering af en strategi ses som skrivning af et manuskript – som til et teaterstykke – der skal udspilles i fremtiden. Igennem strategien/manuskriptet defineres, hvilke sæt af roller der skal udspilles, for at begivenheder foldes ud på en måde, så strategens mål opfyldes. Hensigten med "strategi som manuskript"-metaforen er at understrege, at strategisk ledelse har at gøre med at få begivenheder til at udspille sig i bestemte mønstre, snarere end det er et spørgsmål om at bygge stabile enheder sammen på bestemte måder.

Figur 2 viser det lokale, hvori strategiudviklingsprocessen udspillede sig. Skitsen af lokalet – med bordet i midten – udgør således et billede for det her-og-nu, hvorfra man forsøgte at håndtere begivenheder, der skulle udspilles andre steder.

Som beskrevet involverer organisering på distancen to bevægelser – ind til centret og ud igen. I det følgende er begge bevægelser beskrevet med udgangspunkt i de samme begivenheder. Således beskrives, hvordan begivenheder blev trukket ind på bordet. Hvordan idéer sendes ud, beskrives derimod "bagvendt" ved at se på, hvordan disse lokale begivenheder (med)formes af idéer, ting og sager "sendt ud" fra andre steder. Derved ses ikke så meget på, hvordan der handles på distancen fra disse lokale begivenheder. Men derimod hvordan det, der udspillede sig i forløbet, så at sige "blev handlet på" fra andre steder.

En virksomhedsanalyse og ...

Som optakt til strategiudviklingsseminarerne i virksomheden udleverede konsulenterne et hæfte med spørgsmål, som virksomheden skulle besvare. Hæftets titel var "virksomhedsanalyse", og indholdsfortegnelsen er gengivet i nedenstående figur.

Hæftet udgjorde så at sige en disposition til, at den strøm af begivenheder, som virksomheden ville agere i forhold til, kunne gøres tilstedeværende på bordet. Desuden foreslog analysen et mønster at indskrive begivenhederne i og udgjorde derved en ramme for, hvilke temaer og plots manuskriptet for fremtiden kunne indeholde. Som en af konsulenterne formulerede det: "Når man så er færdig med at udfylde skemaet og er færdig med forandringerne, så har man egentlig en strategiplan foran sig." Efterhånden som begivenheder udfoldes efter manuskriptet, "implementeres" strategien.

Den centrale pointe er, at "virksomhedsanalysen" forsyner strategiprocessen med en disposition, en bredere forståelsesramme, til at gøre begivenheder, der foregår og skal foregå andre steder, tilstedeværende på bordet i et her-og-nu. Denne bredere forståelsesramme definerer aktører som relevante, f.eks. "kunder", "markedet", "konkurrenter" og "medarbejdere".

Derved kan "virksomhedsanalysen" for det første betragtes som et redskab – et mobile – til at trække fjerne begivenheder ind på bordet og for det andet som en bredere forståelsesramme, der kan indskrive fortidige og fremtidige begivenheder i et større mønster, der peger imod bestemte former for handlinger, mens andre handlinger ikke er mulige at tænke inden for disse rammer.

Vendes perspektivet til at se på handling på distancen, kan virksomhedsanalysen tænkes som et mobile, der er sendt ud fra en andet fjern strateg, som griber ind i de tanker, der blev udviklet i denne konkrete proces. Som sådan kan analysen tænkes som et redskab udviklet i konsulentfirmaet til at gribe ind i en lang række af forskellige strategiudviklingsforløb blandt firmaets kunder.

...en rundgang i lokalet

Ovenstående skitse illustrerer som nævnt det mødelokale, hvor strategimøderne fandt sted. På tegningen over lokalet er der

Figur 3. Indholdsfortegnelse til hæftet "Virksomhedsanalyse"

VIRKSOMHEDSANALYSE	
Virksomhedens navn: _____	Udleveret til mødet den 25/1-01
Analysert af: _____	d. _____
IDÉGRUNDLAG	3
MISSIONER	3
FÆLLES MÅL	5
PRODUKTER/SERVICEYDELSER/FORRETNINGSOMRÅDER	6
KERNEYDELSER	7
NYE PRODUKTER/SERVICEYDELSER/FORRETNINGSOMRÅDER/SAMARBEJDSRELATIONER	7
IMPULSER	7
KUNDER	10
POTENTIELLE KUNDER	11
TRÆFSIKKERHED I SALGSARBEJDET	11
GENNEMLØBSTID I SALGSARBEJDET	11
MARKEDER	12
NUVÆRENDE MARKEDER	12
POTENTIELLE MARKEDER	12
KONKURRENTER	13
NUVÆRENDE OG POTENTIELLE KONKURRENTER	13
KONKURRENCEPARAMETRE	14
PRÆSTATION I FORHOLD TIL KONKURRENTERNE	15
PRODUKTION	16
ORGANISATION	20
MEDARBEJDERE	21
STÆRKE OG SVAGE SIDER	23
DIN FREMTIDIGE ROLLE	24
KONKLUSION	26
1. PRODUKT/MARKED	26
2. PRODUKTION/PRODUKTIONSPROCES	26
3. MEDARBEJDERE	26
4. ORGANISATION OG LEDELSE	26
SAMLEDE KONKLUSIONER:	26
HANDLINGSPLAN	27
BILAG: MÅLEPUNKTER	28

udpeget forskellige ikke-menneskelige aktører eller mobiler, der hver især spillede roller for de begivenheder, der udfoldes, og for de tanker, der blev tænkt ned i manuskriptet.

Startes i venstre side af illustrationen, er der en dør fra lokalet og ud til et åbent kon-

torlandskab, hvor alle medarbejderne havde deres arbejdsstationer. Mellem lokalet og kontorlandskabet var der yderligere en glasvæg med persiennner. Når døren var lukket, persiennnerne rullet ned og vinduet i den anden side af lokalet, der vendte ud imod hovedtrappen, eventuelt også var luk-

ket – så der ikke var nogen udenfor, der kunne høre, hvad der blev talt om – gav det en klar fornemmelse af en grænse mellem et her-og-nu og et "der-og-når". Inden for døren var en (udpræget!) fornemmelse af, at der kunne tales frit, fordomsfrit og åbent om alle problemstillinger. Problemerne med at kontrollere begivenheder startede så at sige ved lokalets fire vægge.

Fortsættes rundgangen i lokalet, med uret rundt om bordet, kommer vi til en flipover og en whiteboard: Som en del af virksomhedsanalysen introducerede konsulenterne en traditionel SWOT-analyse. Igen virker denne analyse – dette ledelseskoncept – som en bredere forståelsesramme til at udpege relevante begivenheder til re-præsentation i centret og iklæde dem betydning for virksomhedens situation. En bredere forståelsesramme sendt ud fra andre steder, der får bestemte begivenheder til at træde sammen, og dernæst dømmer dem som enten styrker, svagheder, trusler eller muligheder.

I forbindelse med analysen var konsulenterne nervøse for, at direktørens version af styrker, svagheder mv. ville dominere de øvrige deltageres versioner. Konsulenterne var nervøse for, at direktøren ville lægge ud, og at de andre ikke ville komme frem med det, hvis de havde andre versioner. Derfor blev alle bedt om for sig selv at udfylde felterne i analysen. Derefter blev deltageres punkter listet op på flipover og whiteboard – med direktørens til sidst. Ved at liste de øvrige deltageres punkter på flipover og whiteboard, inden direktøren kom til, blev deres punkter overført fra en meget flygtig materialisering – tanken og det udtalte ord – til noget mere uforanderligt. Derved blev det gjort sværere at slippe uden om dem. De blev gjort mere påtrængende for de efterfølgende diskussioner. Det blev sikret, at punkterne så at sige *varede ved* igennem længere tid. Dette er derved i sig selv et eksempel på, at der blev handlet på distancen – om end det er inden for samme strategiudviklingsproces.

Videre rundt med uret kommer vi til et

lærred, der kunne trækkes op og ned, og går vi forbi overheadprojektoren, kommer vi til en pc med trådløs mus og tastatur. Denne pc havde Microsofts PowerPoint installeret. Da den fremtidige organisationsplan skulle tænkes frem på bordet, fungerede det på den måde, at en person sad og tegnede direkte i PowerPoints redskaber til at lave organisationsdiagrammer. Lærredet virkede i den forbindelse som skærm, således vi alle kunne følge med i, hvad der foregik, og diskutere ud fra det.

På denne måde virkede faciliteterne i PowerPoint som mobiler sendt ud fra andre centre, der var medstrukturerende for de muligheder, der var for at tænke organisationsplaner, og ikke mindst var de afgørende for hvilke tanker, der kunne gives en form, så de kunne fastholdes til senere at gribe ind i begivenheder. Idéer, der kunne tegnes, var lettere at diskutere end idéer, det ikke var muligt at tegne. Eksempelvis sad jeg indimellem med en fornemmelse af, at der var brug for mere end to dimensioner til at skrive et hensigtsmæssigt "organisationsplans-manuskript". Men de redskaber, der var i brug, gjorde det mest bekvemt at tænke og tale i to dimensioner: Vertikalt og horisontalt. Nu kan man jo så kun spekulere over, hvad det ville have betydet, hvis redskabet til at tænke organisationsplaner ikke var en flad skærm, men noget i flere dimensioner?

De sidste stop i denne rundgang er korte stop ved et diplom for udnævnelse som Gazelle-virksomhed i år 2000 og ved uret. Ses først på Gazelle-diplomet, så skal en virksomhed for at opnå status af Gazelle-virksomhed opfylde visse præstationsmål. I den måde dette diplom blev bragt i spil af deltagerne, fungerede det for det første til at gøre fortidens begivenheder tilstedeværende i diskussionerne omkring bordet i en bestemt form. For det andet blev det brugt som re-præsenterende af krav, som virksomheden skulle leve op til i fremtiden.

Over Gazelle-diplomet hang et stort, rundt ur. Dette ur blev i flere omgange tildelt den rolle at re-præsentere en alment

accepteret "døgnrytme" hos deltagerne i møderne. Dermed var det med til at gøre grænserne imellem deltagernes rolle som dels professionelle fagpersoner på arbejde og dels deres rolle som deltagere i andre fællesskaber til en del af det, der udspillede omkring bordet. Således løb møderne aldrig til langt ud over almindelig arbejdstid, og det, der ikke blev tænkt og diskuteret den ene dag, blev udskudt til den næste. På den sidste mødedag endte det med, at eftermiddagen måtte deles stramt op for at nå de diskussionspunkter, der manglede, hvilket kraftigt påvirkede diskussionerne og de tanker, der blev tænkt og vendt...

Sammenfatning og perspektivering

Hensigten med denne artikel var at præsentere et alternativt perspektiv på strategiarbejde. Dette alternative perspektiv tog udgangspunkt i en idé om, at der i alt strategiarbejde er indbygget et distanceproblem. Strategen sidder på et sted på et tidspunkt og beskæftiger sig med begivenheder, der udfoldes på andre steder og på andre tidspunkter. Denne måde at formulere strategens grundvilkår på åbner mulighed for at rejse nye forskningsmæssige – og ikke mindst praktisk relevante – spørgsmål; nemlig: Hvordan kan strategen sidde et sted og "se", hvad der foregår andre steder? Og: Hvordan kan strategen sidde et sted og gribe ind i begivenheder, der udfoldes andre steder?

I artiklens mere empiriske del blev dette perspektiv på strategi illustreret via en alternativ teoretisk fortolkning af et i sig selv traditionelt strategiudviklingsforløb i en dansk it-virksomhed.

En konklusion er, at den, der ønsker at handle strategisk, skal overveje, hvilke mobiler der bruges til at *re-præsentere* – til at "se" og til at give den enkelte begivenhed en plads i et større mønster af begivenheder. Yderligere skal det ses som en opfordring til aktivt at lege med forskellige forståelsesrammer for derved at åbne for et forøget arsenal af mønstre, som konkrete begivenheder kan indskrives i. Dette vil

åbne for et større arsenal af handlingsmuligheder i den enkelte strategiske situation.

Handling på distancen blev illustreret bagvendt ved at se på, hvordan de begivenheder, der udfoldede sig i denne proces, så at sige blev handlet på fra andre steder. De bredere forståelsesrammer, der blev bragt i spil – f.eks. virksomhedsanalysen og swot-analysen – er tankegange, som er udviklet andre steder, der fik konsekvenser for de begivenheder, der udspillede sig omkring bordet. Desuden blev mulighederne for at tænke nye organisationsstrukturer (med)formet af mulighederne for at tegne i PowerPoint – igen fortolket som et mobile sendt ud fra et andet sted.

Derved illustreredes, hvordan de tanker, der var mulighed for at tænke, og de tanker, der blev tænkt, blev påvirket af forskellige mobiler i forskellige *materialiseringer*. En tankegang, der fødes ind i processen udefra, er et mobile i én type materialisering. Et stykke software er et mobile i en anden type materialisering, der griber ind på en anden måde end en "tankegang". Andre eksempler på materialiseringer er f.eks. whiteboard og flipovers, der spillede roller for, hvilke tanker der kunne fastholdes længe nok til at blive behandlet. En tanke eller et udtalt ord er en særdeles flygtig materialisering, der let fordamper. Skiftes materialiseringen fra ord eller tanke til tegn på et whiteboard, bliver det lidt mindre flygtigt – de hænger så at sige længere tid i luften.

For en strateg betyder dette, at det skal overvejes, hvilken materialisering et ønske om et begivenhedsmønster skal gives, for at det bedst muligt griber ind i strømmen af begivenheder. Som produktionsledelsen i elektronikvirksomheden, der ville reducere antallet af fejl i samlingen af komponenter. Her ville arbejdet med en kvalitetsorienteret kultur være én mulig materialisering, der ville gribe ind i begivenheder på visse måder, mens den valgte materialisering med stregkoder og låse på skufferne var en anden materialisering. For den strateg, der således ønsker at handle på distancen,

åbner dette perspektiv, der er foreslået, op for at tænke mobiler i form af både kultur og teknologi – noget, der indimellem kan

være svært at få øje på i mere etablerede teoretiseringer om strategisk ledelse.

Summary

The objective of this article is to offer an alternative perspective on strategic management. By relying on the actor network theory it is proposed that the basic condition for strategic management is the fact that the events to be managed are simply not present where management is. Therefore strategic management may be considered as the task of organising at a distance. Organisation at a distance involves two moves. First, distant events must be moved to where the strategist is

so they can be assessed in a here-and-now perspective. Second, the ideas on suitable events developed by the strategist in a here-and-now perspective should be given a form so they can be moved out and intervene in unfolding events. This alternative perspective of strategic management is illustrated by an alternative theoretical interpretation of a strategy development seminar in a fairly small Danish IT enterprise.

Noter

1. Se f.eks. Latour (1996), Callon (1986) og Law & Hassard (1999).
2. Begrebet mobiler er således inspireret af det, Latour (1987) på engelsk kalder *immutable mobiles*. Et mobile er et redskab, der så at sige gør flygtige, lokale hændelser uforanderlige/stabile (*immutable*), så de kan flyttes til og "gøres præsente igen"/re-præsenteres i andre tider og rum. Tillægsordet "immutable/uforanderlige" har dog det problem, at det kan give indtryk af, at uforanderlighed kan bygges ind i mobilet som en essens, det bringer med sig. Men uforanderligheden/immutabiliteten bestemmes aldrig af mobilet selv, men er altid en konsekvens af de relationer, mobilet bringes i spil i. Derfor finder jeg det mest hensigtsmæssigt simpelthen blot at tale om mobiler uden et tillægsord. Men det ændrer ikke på, at centret kan have til hensigt at gøre det uforanderligt på en måde, så det kan modstå pres fra opdukkende relationer. Latours *immutable mobile* kan derfor siges at udgøre et ideal set fra centrets perspektiv.
3. En pointe ved ANT er, at teoretiseringen opløser idéen om absolut tid og absolut rum via en idé om en relationel definition af distance

(Law, 1999). Til trods for dette tegner figuren her alligevel strategien op, som om det er centrum i et tid-rum net. Men når idéen om absolut tid og rum er opløst, kan det virke selvmodsigende, at figuren her tager udgangspunkt i en strateg, der står i forhold til begivenheder, der udbreder sig i tid og rum.

Men dimensionerne tid og rum er bevaret, da de er en så indgroet del af almen tænkning, at det kan virke utroligt abstrakt at tænke uden om dem. I stedet bevares idéen om relationel distance ved at tænke mobiler som redskaber til at skabe *ormehuller*. Ormehuls-metaforen er inspireret af relativitetsteorien, hvor Einstein & Rosen i 1935 argumenterede for, at det ville være muligt at skabe en form for "broer" mellem fjerne områder i universet, der giver mulighed for at skyde en genvej mellem dem og derved muliggøre tidsrejser (Hawking, 1997). Et ormehul er således traditionelt tænkt som en slags genvej i universet. En genvej, der forbinder to områder, som efter normale målestokke ville ligge lysår fra hinanden. Tilsvarende kan mobiler tænkes som ormehuller, der forbinder tider og steder, der efter traditionelle tidslige og geografiske målestokke ligger langt fra hinanden.

4. Dette er faktisk en cirkelslutning, idet "længere" ikke skal forstås geografisk, men relationelt. "Jo længere" forstået relationelt svarer til at sige, at der kommer flere og flere "konkurrerende" centre i spil, hvilket får indflydelsen

fra centrets mobile til at svækkes. Tæt er, når centret kan styre kausalt gennem tætte koblinger. Uendeligt langt er, når centret ikke har den fjerneste idé om, hvad der foregår, og ikke kan påvirke på nogen måde.

Litteratur

Callon, Michel: Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay, I Law, John (red.), Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?, s. 196-233, Routledge & Kegan Paul, London, 1986.

Hawking, Stephen: Hawkings univers illustreret, (Teuber, Jan, overs.), Gyldendalske Boghandel Nordisk Forlag A/S 1997.

Latour, Bruno: Science in Action, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1987.

Latour, Bruno: On actor-network theory: A few clarifications, Soziale Welt 47/4, s. 369-381, 1996.

Latour, Bruno: Circulation References: Sampling the Soil in the Amazon Forest, I Latour, Bruno (red.), Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies, s. 24-79, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1999.

Law, John: After ANT: complexity, naming and topology, I Law, John, John Hassard (red.), Actor Network Theory and After, s. 1-14, Blackwell Publishers, Oxford, 1999.

Law, John: John Hassard (red.), Actor Network Theory and after, Blackwell Publishers, Oxford, 1999.

Piihl, Jesper: Ledelseskoncepters rolle i organiseringsprocesser: Et tilbud om en alternativ forståelse med afsæt i aktør-netværksteori, Syddansk Universitetsforlag, Odense M, under udgivelse.